

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management a marketing fotbalového klubu

Management and marketing of football club

Student: Petr Melichařík

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Svoboda

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Melichařík**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R101 Sportovní management

Téma: Management a marketing fotbalového klubu
Management and Marketing of Football Club

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza managementu a marketingu sledovaného fotbalového klubu
 4. Výsledky šetření, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

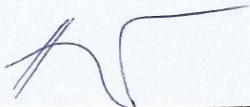
ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2176-4.
NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1713-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

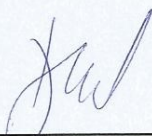
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Václav Svoboda**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



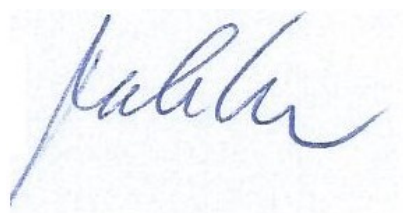

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Management a marketing fotbalového klubu vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Václava Svobody a použil jsem literaturu a prameny uvedené v seznamu použitých zdrojů.

V Ostravě dne 9.5.2014

podpis

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Palača', written on a light blue textured background.

Děkuji Mgr. Václavu Svobodovi za jeho pomoc, odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení klubu FC Baník Ostrava za poskytnuté informace a souhlas s jejich zveřejněním.

Obsah

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	7
2.1 Sport.....	7
2.2 Fotbal	8
2.3 Management	9
2.3.1 Sportovní management	10
2.3.2 Manažer	10
2.3.3 Manažerské funkce	11
2.3.4 Nejvýznamnější činnosti a vlastnosti sportovního manažera	14
2.4 Marketing.....	16
2.4.1 Sportovní marketing	16
2.4.2 Marketingový mix ve sportu	17
2.4.3 Situační analýza.....	19
2.4.4 SWOT analýza	19
2.4.5 Sportovní reklama.....	20
3. ANALÝZA MANAGEMENTU A MARKETINGU SLEDOVANÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU	21
3.1 Charakteristika sportovního klubu FC Baník Ostrava	21
3.1.1 Historie klubu.....	21
3.1.2 Současnost.....	23
3.1.3 Stadion	24
3.2 Organizační struktura klubu	25
3.2.1 Sportovní manažer klubu.....	27
3.3 Finanční řízení	29
3.3.1 Projekt partnerství.....	29
3.4 Marketingový mix FC Baník Ostrava	31
3.4.1 Produkt	31
3.4.2 Cena	32
3.4.3 Místo	34
3.4.4 Propagace.....	35
3.5 SWOT analýza	37
3.6 Marketingový výzkum.....	40
4. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49

5. ZÁVĚR	51
Seznam použité literatury	52
Seznam zkratek	53
Přílohy	55

1. ÚVOD

Fotbal patří mezi nejpoblárnější kolektivní míčové sporty na světě. Jeho popularita je dána i tím, že k provozování tohoto sportu stačí málo – míč. Spousta z nás se jistě ráda myšlenkami vrací do dětství, kdy po návratu ze školních lavic domů byla tato hra naší jedinou starostí. S partou kamarádů se hrávalo prakticky kdekoliv, kde to šlo a končilo se v pozdních večerních hodinách nebo dokud se vidělo na míč. Takto začínal každý fotbalista. Někdo se dokázal prosadit až na profesionální úroveň, někdo pokračuje na úrovni amatérské či rekreační. Ale láska k tomuto sportu je pro nás společná, protože nám dal spoustu krásných zážitků a mnoho kamarádů.

Sport všeobecně by měl být u každého člověka důležitou součástí jeho života a to hlavně u mladých lidí a u dětí. Proto existují sportovní kluby, které těmto lidem a dětem nabízejí sportovní vyžití. Aby pak mladé sportovce lákalo stát se členem sportovního klubu, musí tento klub správně fungovat. Vnitřní i vnější prostředí klubu musí být na co nejvyšší úrovni a nabízené možnosti sportovcům musí být pro ně přitažlivé a s vyhlídkami co nejvyššího potencionálního osobního rozvoje. Důležitá je pro chod klubu také přízeň diváků. Ne nadarmo se říká, že fotbal se hraje hlavně pro fanoušky. Velkou část finančních příjmů sportovního klubu tvoří příjmy za propagační materiál, vstupné a další. Čím více příznivců klub má, tím jeho prestiž stoupá a tím více finančních prostředků klub získá. Proto management a marketing je považován za nejdůležitější faktory ke správnému a úspěšnému chodu klubu a správné obsazení na těchto pozicích velmi schopnými pracovníky, může být pro klub klíčové a tvořit pomyslnou hranici mezi úspěchem a neúspěchem.

Tato bakalářská práce se zabývá fungováním sportovního klubu na profesionální úrovni. K analýze byl vybrán ostravský klub FC Baník Ostrava. Baník má bohatou historii a širokou fanouškovskou základnu. Taktéž práce s mládeží je příkladná a široko daleko proslulá. Momentálně se však Baník již pár let nachází ve špatné finanční situaci, kterou způsobil předchozí majitel. Klub se v minulém roce (2013) dokonce odvrátil hrozící bankrot a současní majitelé s pomocí města Ostravy úspěšně zabránili hrozícímu zániku klubu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou situaci klubu FC Baník Ostrava a navrhnout možná řešení největších problémů, které klub trápí.

Práce je rozdělena na dvě části. Část praktickou a část teoretickou. V teoretické části je nám přiblížena teorie managementu a marketingu obecná i sportovní. V praktické části je analyzována současná situace klubu, organizační struktura a marketingový mix. Dále je využito SWOT analýzy a také dotazník, který byl zodpovídan zákazníky a fanoušky ostravského klubu. V poslední kapitole jsou shrnuty výsledky šetření a navrhuta možná doporučení a opatření na zlepšení situace v klubu.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ

2.1 Sport

Za sport bývá označována pohybová aktivita, která se řídí podle předem stanovených pravidel. Samotné slovo sport je anglosaského původu a jeho překlad znamená rozptýlení, obveselení, útěk od povinností k zábavě.

Historie sportu sahá až do dob starověku. V Číně byla provozována obdoba dnešní gymnastiky a v Persii dokonce probíhaly různé bojové sporty s přesnými pravidly. Nejznámějším případem je starověké Řecko, kde se pohybové aktivity zaměřovaly na zdokonalování fyzické zdatnosti člověka. V osadě Olympia se pořádaly sportovní hry, které jsou označovány za předchůdce dnešních olympijských her. Za podobným účelem byly sporty provozovány také ve středověku (fyzické zdokonalování a příprava pro válku). Počátky moderního sportu jsou spojovány s technickou revolucí, jejíž vůdčí zemí byla Anglie a kde od druhé poloviny 19. století začínají vznikat první pravidla a asociace (1863 – vznik fotbalové asociace, 1897 – první verze psaných pravidel pro házenou). Nejdůležitější událostí pro rozvoj sportu pak bylo založení novodobých olympijských her Pierrem de Coubertinem v roce 1896.

Samotných definic sportu existuje mnoho. Evropská charta sportu (2012) definuje sport jako všechny formy tělesné činnosti, které si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů, nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.

J. Kubíček (2012, s. 11) píše: „sport je aktivita, které se až na výjimky věnuje každý člověk. Lidé sportují z nejrůznějších důvodů. Sportu se mohou věnovat muži i ženy, děti i senioři, tělesně i mentálně postižení lidé. Sport má mnoho vlastností, díky kterým se stal významným socializačním, výchovným, zdravotním, ekonomickým, dokonce politickým prvkem ve společnosti.“

Dále J. Kubíček (2012) uvádí tyto charakteristiky sportu: dobrovolnost, aktivitu a pohyb, soutěživost, vymezení hranic sportu sportovními pravidly, tradice a akceptace.

Sport se dělí do 3 skupin:

1. rekreační sport – sportovní aktivity, kde hlavním cílem je zábava,
2. výkonnostní sport – sportovní aktivita na amatérské úrovni, kde však je brán ohled na výsledky a cílem je vítězství nad soupeřem,
3. vrcholový sport – sportovní aktivita na profesionální úrovni, kde cílem je dosahování maximálních výkonů, vítězství nad soupeřem a ekonomického zisku.

2.2 Fotbal

Fotbal je kolektivní, míčová hra, která je označována za nejpoblárnější sport na světě. V tomto sportu proti sobě soutěží 2 týmy, každý o 11 hráčích a jejich cílem je vstřelit více branek než soupeř. Branky je dosaženo v momentě, kdy míč přejde celým svým objemem brankovou čáru. Fotbal se hraje nohama, ale hráč může použít libovolnou součást těla, kromě ruky, kterou zase smí používat brankář.

Fotbal má své kořeny v Anglii. Hrál se už v 16. století na anglických středních školách, kde existovaly 2 verze fotbalu. V obou se však ještě používaly ruce. První oficiální fotbalové sdružení na světě vzniklo 26. října 1863. Došlo zde ke sjednocení pravidel a upustilo se od hry rukou. První mezinárodní zápas se hrál 30. listopadu 1872 mezi Anglií a Skotskem a skončil bezbrankovou remízou. Fotbal se poté začal rozšiřovat i na kontinent, kde nejstarším mužstvem je švýcarský Lausanne Football Club. Dnes se hraje fotbal po celém světě na profesionálních i amatérských úrovních. Podle průzkumu mezinárodní fotbalové federace FIFA pořádaného v roce 2001 hraje fotbal pravidelně nejméně 240 miliónů lidí ve více než 200 zemích světa. Mezi příčiny jeho popularity patří jednoduchá pravidla a nenáročnost vybavení.

2.3 Management

Podle Drückera (2003) je výklad pojmu management nesnadný, protože se jedná o pojem specificky americký a je obtížné jej výstižně přeložit do ostatních jazyků. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu nebo také obor studia.

Durdová (2012) uvádí, že anglickému pojmu management terminologicky odpovídá české slovo „řízení“ a to především řízení podnikové ve smyslu řízení všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum).

Dále Durdová definici pojmu „management“ dělí do tří skupin:

- Vedení lidí – vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, kdy management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně a efektivně uskutečňují zvolené cíle.
- Specifické funkce – management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.
- Předmět studia – management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

H. Koontz a H. Weihrich (1998) definují management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tuto definici dále rozšiřují o to, jak manažeři uskutečňují funkce řízení – plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování a že cíl všech manažerů je být produktivní a vytvářet zisk.

Podle výše uvedených definic tedy vyplývá, že management je proces, kde odpovědná osoba – manažer pomocí funkcí řídí organizaci a snaží se dosáhnout zisku.

2.3.1 Sportovní management

Pojem sportovní management je přeložen z anglického slova „sportmanagement“ a lze jej chápat, jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části realizují podnikatelsky orientované aktivity. V podnikatelském sektoru jde o způsob řízení výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných služeb. Vznik tohoto pojmu byl vynucen tělovýchovnou a sportovní praxí, které chtěly efektivně využít velkých finančních částek kolujících ve sportovním prostředí.

Termín „sportovní management“ má v sobě vedle komponenty „management“ také pojem „sport“. Komponenta managementu zahrnuje vedle řídicích funkcí manažera jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu také oblasti jako účetnictví, marketing, finance, právo a ekonomii. Komponenta sportu zahrnuje oblast diváctví, která se zaměřuje na konzumaci zábavy pro diváka nebo fanouška, jakožto potenciálního zákazníka.

Pro sportovní management jsou charakteristické tři aspekty odlišující tento obor od jiných řízení podnikání:

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu vyrábějícího sportovní zboží (Durdová,2012).

2.3.2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu svěřené organizace. Manažer řídí své podřízené, snaží se je motivovat a nese zodpovědnost za jejich práci. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí: Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. (<<http://www.cs.wikipedia.org>>)

Durdová (2012) píše, že na osobnost manažera jsou kladeny značné požadavky a nároky. Pro charakteristiku osobnosti ideálního manažera je nutné

charakterizovat jeho vrozené a získané vlastnosti. Mezi vrozené vlastnosti řadí potřebu řídit ostatní, potřebu moci, schopnost vcítit se a vhodný temperament. Dále uvádí, že skutečný manažer je schopen samostatného tvůrčího myšlení, má dobrou představivost, zdravý úsudek a komunikaci. Mezi získané vlastnosti pak řadí znalosti odborné, ekonomické, sociálně – psychologické, znalost metod řízení, ale také duševní a tělesnou kondici.

Sportovní manažer je tedy řídící pracovník, zaměřený na oblast sportu a tělovýchovy. Čáslavová (2009) sportovního manažera dělí do 3 úrovní:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce (příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH a podobně), specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí v pracovním procesu nebo pro tělesně postižené.
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- Manažeři v podnikatelském sektoru – manažeři výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur apod.

2.3.3 Manažerské funkce

H. Koontz a H. Weihrich (1998) píší, že funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Funkce manažera dělí na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Jsou to typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci.

Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností pro dosažení těchto předem stanovených úkolů. To vyžaduje rozhodování o výběru z několika možných

alternativních budoucích vykonávání činností. Není možné sestavit plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy. Podstatu plánování můžeme ilustrovat uvedením jeho charakteristik:

- plánování přispívá k dosažení záměrů a cílů,
- je prioritní mezi manažerskými úlohami,
- vztahuje se na veškeré aktivity,
- umožňuje efektivní provádění činností.

Organizování

Aby lidé pracující ve skupinách mohli dosáhnout určitých cílů, musí plnit každý svou úlohu. Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří se nacházejí v dané organizaci. Všechny úkoly pro dosažení cílů jsou přiděleny pokud možno lidem, kteří jsou schopni je splnit co nejlépe. Organizační struktura se tak stává nástrojem managementu a určuje, které úkoly musí být vykonány. Tyto úkoly musí být navrženy tak, aby odpovídaly schopnostem pracovníků, kteří je mají vykonat. V každé organizační struktuře musí být jasné, kdo a jaké úkoly má plnit kdo je zodpovědný za výsledky.

Personalistika

Zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umisťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně. Z toho je patrné, že personalistika musí být těsně svázána s organizováním. Úkolem personalistiky je zaplnit manažerské posty vhodnými a kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit dané úkoly.

Durdová (2012) tvrdí, že na personální proces působí faktory prostředí. Mezi vnější faktory řadí úroveň vzdělání, postoj k práci, zákony, předpisy, ekonomické podmínky. Vnitřními faktory pak jsou organizační struktura a cíle organizace, disponibilita pracovníků uvnitř organizace, systém odměňování. Rozhodujícím

prvkem celého řízení je výběr lidských zdrojů, kdy se vybírají nejvhodnější osoby z kandidátů na obsazení současných nebo budoucích pozic.

Vedení

Vedení je ovlivňování a manipulování s lidmi tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů. Vedení je hlavně o motivaci a uspokojování potřeb zaměstnanců, o jejich vhodném zaúkolování, o komunikaci a kontrole. Patří tedy mezi nejdůležitější manažerské funkce.

Durdová (2012) styl vedení dělí:

- Autokratický styl vedení – vedoucí vede své podřízené formou příkazů, které jdou shora dolů, opačným směrem pak hlášení o jejich plnění. Tento styl vedení je založen na jednoduché komunikaci, tvrdé disciplíně a motivaci autority. Existuje hrozba sankcí a trestů. Uplatňuje se v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky nebo v krizových situacích. Bývá ještě dále členěn na styl autoritativní, čistě autokratický a diktátorský.
- Demokratický styl vedení – Vedoucí formuluje úkoly a postupy řešení za účasti spolupracovníků. Komunikace je složitější, spolupracovníci mají prostor pro vlastní rozhodování, motivací jsou odměny. Ve věcech celkových existuje převaha vedoucího.
- Liberální styl vedení – vedoucí pracovník je prezentován jako reprezentant podřízeného kolektivu. Jeho hlavní rolí je předávání nebo zprostředkování důležitých informací, podávání rad a pomoci při překonávání překážek. Tento styl může mít negativní důsledky jako na příklad vytváření zájmových skupin, neplnění úkolů nebo úplnou anarchii.

Kontrolování

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace. Úkolem kontrolování je ujistit se, zda plnění úkolů probíhá podle plánu. Měří se dosažené výsledky vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a zajistit tak jejich korekci. Aby mohla být provedena korekce, musí se vědět, kdo je za chybu odpovědný a zajistit

napravení. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Základní kontrolní proces se tedy skládá ze tří kroků:

1. stanovení standardů,
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
3. korekce odchylek od standardů a plánů.

2.3.4 Nejvýznamnější činnosti a vlastnosti sportovního manažera

Kromě výše uvedených funkcí manažera (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování) musí sportovní manažer disponovat ještě dalšími vlastnostmi a činnostmi. V dnešní době je největším problémem sportovních klubů získávání finančních prostředků, které by zajistily úspěšný chod klubu. Proto mezi nejdůležitější činnosti sportovního manažera patří činnosti, které vedou k získávání těchto finančních prostředků, ať už jde o vyjednávání se sponzory nebo získávání dotací měst či krajů. Dále by měl umět efektivně s těmito prostředky nakládat a zajistit díky nim úspěšné řízení chodu klubu. Mezi další činnosti sportovního manažera patří zajištění kvalitních tréninkových podmínek, vyhledávání talentů, vyjednávání podmínek při přestupu hráčů do nebo z klubu, vyjednávání o nových smlouvách s hráči a zaměstnanci, zajištění výstroje a výstroje, komunikace s médii a fanoušky a podobně. Sportovní manažer musí také disponovat znalostmi z oblastí ekonomiky, managementu, práva, daňových zákonů, ale i znalostí cizích jazyků.

Čáslavová (2009) uvádí, že variabilitu jednotlivých činností určují tři determinanty:

- prostředí – které dělí na spolkový sektor (tělovýchovné jednoty, sportovní kluby, zastřešující sportovní organizace), komunální sektor (školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě, zajištění komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity handicapovaných jedinců, zajišťování pohybové rekreace v městských aglomeracích) a podnikatelský sektor (tělovýchovné a sportovní služby provozovány podnikateli, zařízení provozující marketingové a reklamní

služby, podniky na výrobu sportovního nářadí a náčiní, cestovní kanceláře a rekreační komplexy). Prostředí rozdělila na neziskové a ziskové.

Některé činnosti sportovního manažera jsou spojovány s jeho vlastnostmi a schopnostmi, kterými by měl disponovat při výkonu profese. Tyto vlastnosti uvádí Durdová (2012):

- komunikativnost – umění komunikovat se sportovci, trenéry, zaměstnanci, sponzory, rodiči, veřejností a podobně,
- slušné vystupování, čestnost, férovost a korektnost,
- zdravé sebevědomí, ctižádost a cílevědomost, přirozená autorita, charisma,
- přesné, jasné, rychlé, kreativní a pohotové rozhodování, samostatnost a tvořivost,
- schopnost improvizace, logické uvažování,
- umění vést krizové situace,
- umět motivovat,
- být empatický, asertivní a tolerantní,
- pracovitost, odhodlanost, rozhodnost, zodpovědnost, trpělivost, vytrvalost a důslednost,
- schopnost stanovovat reálné cíle, umět prohrávat, dodržovat sliby,
- vhodný temperament,
- schopnost neustále se vzdělávat a učit se novým věcem.

Durdová uvádí i vlastnosti, které by sportovní manažer neměl mít:

- neschopnost správně komunikovat,
- arogance, agresivita, šikana podřízených,
- manipulace,
- přílišné sebevědomí a velikášství,
- neschopnost přijímat kritiku,
- ješitnost,
- bez smyslu pro fair play.

Durdová také tvrdí: „Obecně lze říci, že manažerem se člověk rodí, že je to povolání, které se musí dělat srdcem a ne pro peníze“ (2012, s. 59).

2.4 Marketing

Kotler (2007) definuje marketing jako společenský a manažerský proces, díky kterému jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských potřeb. Je funkcí organizace a souborem procesů. Vytváří, sděluje a poskytuje hodnoty zákazníkům. Rozvíjení vztahů se zákazníky probíhá způsobem, aby z nich měla prospěch konkrétní firma.

Bačuvčík (2011, s. 12) píše: „Marketing je cílené profitově orientované jednání sociálně ekonomického subjektu, které směřuje k prezentaci a prosazení vlastních hodnot v konfrontaci s hodnotami okolí při současném hledání vzájemného konsenzu mezi nimi.“

Podle Novotného (2010) má marketing jako společenská věda mnoho odvětví a forem a jako nástroj pro získání konkurenční výhody má v podstatě 3 úkoly:

- identifikace potřeb zákazníka,
- definování cílového trhu,
- vytvoření a udržení zájmu zákazníka o produkty firmy.

2.4.1 Sportovní marketing

Čáslavová (2009) popisuje sportovní marketing jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.

Sportovní organizace se marketingem začínají zabývat čím dál více, neboť jim přináší velmi důležité finanční zdroje. Důležitost marketingu ve sportovním prostředí proto roste.

2.4.2 Marketingový mix ve sportu

Pojem marketingový mix Čáslavová (2009) definuje jako základní strategii podniku, která kombinuje nástroje marketingu – produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Tyto nástroje potom firma využívá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingový management se tedy musí rozhodnout, jaký produkt bude nabízet, za jakou cenu, jak se k zákazníkovi dostane a jakým způsobem se bude provádět reklama. Zákazník potom na tento mix pohlíží z pozice, jaký užitek mu přináší.

Sportovní produkt

Pojem sportovní produkt se od produktu, který je běžně používán v marketingovém mixu trochu liší. Můžeme jej definovat: „Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ Čáslavová (2009, s. 116). Sportovní produkt můžeme tedy rozdělit na hmotný a nehmotný.

Hmotný sportovní produkt:

- sportovní nářadí a náčiní,
- sportovní oblečení a výstroj,
- další produkty související se sportem.

Nehmotný sportovní produkt:

- nabídka tělesných cvičení a sportovních akcí,
- výkony sportovců, trenérů a jiných poskytovatelů sportovních služeb,
- výzkum v tělovýchově a sportu,
- hodnota prožitku a zážitku ve sportu,

- sportovní informace šířena médii,
- společenské akce,
- reklamní akce sportovců,
- pojištění sportovců,
- vstupenky na sportovní akci a podobně.

Cena sportovního produktu

Cenu sportovního produktu je někdy obtížné stanovit, protože se nehodnotí jen cena materiálního produktu, ale také nemateriálního produktu, ve kterém se odráží cena prožitku spotřebitele. Stanovením ceny určujeme hodnotu a kvalitu produktu. Podnik musí cenu využívat strategicky a s cílem získat výhodu nad konkurencí.

Místo

Durdová (2012) uvádí, že místo v marketingovém mixu znamená umístění produktu na trh. Analyzujeme dostupnost sportovního produktu, geografické rozmístění trhu, podmínky distribuce sportovního zboží. Je důležité, aby sportovní zařízení (místo) bylo snadno přístupné, mělo atraktivní vzhled, působilo příjemně a radostně. Neméně důležité je místo distribuce vstupenek. Zákazníkovi by mělo být umožněno koupit si ji rychle, snadno a pohodlně. Místo poskytování sportovního produktu a prodejní cesty představují dvě klíčové oblasti rozhodování zákazníka.

Propagace

Propagací sportovního produktu se rozumí komunikace se zákazníkem, za účelem prodeje potenciálního produktu. Čáslavová (2009) uvádí, že propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej a nazývá jej propagačním mixem. Všechny tyto formy se využívají při prodeji sportovního produktu, ale musí se také přihlížet k dalším nástrojům jako například ceně a distribuci. Manažer si vytváří svou propagační strategii, která se musí odvíjet od základních cílů, které si manažer klade, od cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit, od výběrů médií, kterých bude využito a od finančních prostředků, kterých bude využito k propagaci.

Dnes se ve sportu využívají všechny druhy propagace:

- reklama – reklama sportovních výrobků a služeb, reklamy na sportovních – dresy, vybavení, výstroj, výzbroj a podobně,
- publicita – rozhovory s významnými sportovci a trenéry,
- opatření na podporu prodeje – dny otevřených dveří, soutěže o vstupenky, klubové akce s účastí hráčů,
- osobní prodej – kontakt se zákazníkem.

2.4.3 Situační analýza

Situační analýza je marketingový nástroj, který slouží ke zkoumání prostředí firmy. Analyzované prostředí je chápáno ze dvou pohledů jako vnitřní (interní) analýza a vnější (externí) analýza.

Interní analýza analyzuje firmu zevnitř a soustředí se na silné a slabé stránky podniku. Externí analýza se zaměřuje na vnější prostředí firmy a analyzuje příležitosti a hrozby podniku.

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza vychází ze situační analýzy. Pro sestavení matice je důležité znát silné (**S**trenghths) a slabé (**W**eaknesses) stránky podniku, které vycházejí z interní analýzy. Druhou částí matice jsou příležitosti (**O**ppurtunities) a hrozby (**T**hreats), které získáme pomocí externí analýzy. Po získání výsledků podnik analyzuje jednotlivé složky a snaží se podle nich upravit současnou strategii a cíle firmy. Po zjištění silných stránek a příležitostí by podnik měl usilovat o jejich udržení a maximální využití. Naopak tomu je u slabých stránek a hrozeb, které by se měl podnik snažit minimalizovat nebo úplně odstranit.

2.4.5 Sportovní reklama

Sportovní reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků a služeb určitého subjektu (organizace, firmy) prostřednictvím sportu (kluby, svazy a podobně). Reklama plní tyto funkce:

- informační – informuje o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, nových službách,
- přesvědčovací – snaha o získání zákazníka konkurence,
- upomínací – snaha připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu.

Existuje hned několik druhů sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu, palubovce nebo ledové ploše,
- reklama na sportovním nářadí,
- reklama na výsledkových tabulích, ukazatelích, videotabulích, poutačích,
- reklama na sportovních plakátech, fotkách hráčů, vstupenkách, bulletinech,
- reklama na videozáznamech, klubových DVD,
- reklama na billboardech, transparentech,
- reklama na internetových stránkách klubu,
- televizní přenosy a další média.

3. ANALÝZA MANAGEMENTU A MARKETINGU SLEDOVANÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU

Pro analýzu byl vybrán fotbalový klub FC Baník Ostrava, tradiční účastník nejvyšší fotbalové soutěže v České Republice. Je to klub s bohatou historií a patří mezi nejúspěšnější kluby u nás.

Obr. 3.1: Logo klub



Zdroj: www.fcb.cz

3.1 Charakteristika sportovního klubu FC Baník Ostrava

3.1.1 Historie klubu

Klub vznikl 8. září 1922 v hostinci u Dubu pod názvem SK Slezská Ostrava. V počátečním období klub neměl ani hřiště, proto se všechna utkání hrála na půdě soupeřů. Poprvé vyběhli jeho hráči na vlastní trávník na Kamenci roku 1925 a tým Slezské pak postupoval v hierarchii fotbalových soutěží naší země stále výše a výše.

Během let 1923 až 1937 se probojoval postupně z III. třídy Moravskoslezské župy až do první ligy, kde poprvé kopal v sezóně 1937/1938. Mezitím se jeho fotbalisté a fanoušci dočkali nového stadionu. Roku 1934 otevřel své brány v plné kráse stadion na Staré Střelnici. Dnešní stadion na Bazalech byl dokončen až roku 1959, ale Baník je na něm doma dodnes.

V poválečném období hraje první ligu v jednom sledu déle než Baník jen Slavia Praha. Baník během tohoto období sestoupil pouze dvakrát. Největší úspěchy klubu jsou spjaté se jménem trenéra Evžena Hadamczika, který se ujal funkce v roce 1978. Během pěti let jeho působení získal Baník dvakrát mistrovský titul, třikrát obsadil druhé místo, dvakrát vyhrál Český pohár a jednou Československý pohár. O úctyhodné vizitce Evžena Hadamczika svědčí mimo jiné i skutečnost, že pod jeho vedením Baník dokázal odehrát 74 domácích utkání bez prohry v nepřetržité řadě.

Také v evropských soutěžích dosáhl klub velkých úspěchů. Postoupil do semifinále tehdejšího Poháru vítězů pohárů v ročníku 1978/1979 a do čtvrtfinále Poháru mistrů evropských zemí v ročníku 1980/1981. Výčet velkých mezinárodních úspěchů ještě doplňuje účast ve čtvrtfinále Poháru UEFA v sezóně 1974/1975.

S datem 8. září 1995 je spojen podpis zakladatelské smlouvy akciové společnosti Baník Ostrava. Jejími právními subjekty byly občanské sdružení FC Baník Ostrava, OKD, MCHZ a Pivovar Radegast. Bohužel na konci minulého století čekali na slavné okamžiky fanoušci i hráči dlouho marně, přestože plány vlastníků byly velkolepé.

V lednu 2003 se novým majitelem stal Daniel Vacek. Bývalý vynikající tenista, který od předchozích majitelů Evžena Hadamczika a Petra Lamicha odkoupil 75% akcií a stal se většinovým vlastníkem. Vykonavatelem jeho pravomocí v Ostravě byl někdejší tenisový trenér a podnikatel Tomáš Petera. Baník na jaře roku 2004 získal po 23 letech mistrovský titul a dostal se do finále poháru Českomoravského fotbalového svazu, který o rok později vyhrál a hned další sezónu vítězství obhájil.

Úspěchy znamenaly i návrat pohárových bitev na Bazaly. V sezóně 2004/2005 si Baník zahrál předkolo milionářské Ligy mistrů, kde ale nestačil na německý Bayer Leverkusen. Z poháru UEFA jej následně vyřadilo anglické mužstvo Middlesbrough. Do stejné soutěže se Baník po ligovém bronzu probojoval i v sezóně 2008/2009, kde jej potkalo smolné vyřazení silným Spartakem Moskva.

V létě 2009 oznámil Tomáš Petera, že získal majoritní balík akcií a stal se tedy novým majitelem klubu. Hned v nadcházející sezóně mužstvo bojovalo do posledního kola o titul, ovšem nakonec se z 3. místa dostalo do poháru UEFA, kde si nejprve užívalo hladká postup přes gruzínský WIT Georgia, ovšem následně přišlo

zklamání po vyřazení běloruským Mogilevem. Epocha Tomáše Petery a Daniela Vacka skončila po devíti letech v únoru 2012. Novými majiteli se stali podnikatelé Libor Adámek a Petr Šafarčík. (zdroj: www.fcb.cz/klub/historie/#historie-klubu).

3.1.2 Současnost

V současné době má klub už pouze jediného majitele. Začátkem roku z vedení klubu odešel Libor Adámek, který prodal svůj podíl Petru Šafarčíkovi. Jeho hlavním úkolem je snížit dluhy, které zde zanechal minulý majitel Tomáš Petera a které stále Baník tíží. Situace je však lepší i díky pomoci města Ostravy, která minulý rok odkoupila od Baníku stadion Bazaly za částku 114 miliónů korun, což nejen Baníku výrazně pomohlo v boji s dluhy, ale díky tomuto obchodu Baník zachránilo od téměř jistého zániku.

Klub stále hraje nejvyšší českou soutěž, ale fanoušci se sportovními výsledky rozhodně spokojeni být nemohou. Baník poslední 3 sezóny hraje o udržení v soutěži a ve všech těchto sezónách shodně obsadil 14. místo, tedy první nesestupující pozici. Fanouška mohlo potěšit snad jen to, že se na jaře 2013 do klubu vrátila na půl roku ikona Baníku Milan Baroš, který se rozhodl Baníku pomoci v boji o záchranu v soutěži. V letošní sezóně Baník opět bojuje o udržení, avšak situace je za poslední roky nejvážnější a Baníku velmi reálně hrozí sestup do nižší soutěže.

V klubu působí dva týmy mužů. Kromě prvoligového A týmu ještě mužstvo juniorky U21 (zkratka z anglického slovo „Under“, které označuje věkové omezení mužstva), které působí v juniorské celostátní lize. Součástí klubu jsou také ženská družstva – A tým, juniorky, starší žákyně a mladší žákyně.

Klub má také velký počet mládežnických mužstev. Nejstarší je tým staršího dorostu U19, nejmladší potom mužstvo přípravky U6. Kvalita mládeže Baníku opět stoupá, což dokazují výsledky mládežnických mužstev i počet mládežnických reprezentantů, kteří ve svých věkových kategoriích reprezentují Baník i Českou republiku. Celkově se postoj klubu k mládeži změnil a zaměřuje se hlavně na ni. Doufá, že se v budoucnu co nejvíce mladých hráčů bude prosazovat do A týmu, který chce na odchovancích stavět.

3.1.3 Stadion

Baník hraje svá domácí utkání na stadionu na Bazalech, který byl otevřen na jaře roku 1959. Je situován v městské části Slezská Ostrava, což znamená, že se nachází na pravém břehu řeky Ostravice, která tvoří přirozenou hranici mezi slezskou a moravskou částí města Ostravy. Majitelem stadionu je město Ostrava, které jej od klubu odkoupilo v roce 2013 za 114 miliónů korun. Klub si stadion od města pronajímá.

V současnosti má stadion kapacitu 17 372 míst, která jsou všechna k sezení. Tvoří jej hlavní, krytá tribuna (2 827 míst) a ochozy (14 545 míst). VIP křesla a novinářská sedadla jsou součástí hlavní tribuny, prostor pro fanoušky hostujícího týmu se pak nachází na ochozech, oddělen bezpečnostními ploty od ochozů domácích fanoušků. Dále je součástí stadionu tréninkové hřiště, na kterém trénuje a hraje přátelská utkání A mužstvo Baníku. Uvnitř stadionu se nachází sportovní zázemí (šatna domácích, šatna hostů, šatny pro rozhodčí a delegáty, ošetrovna pro hráče a rozhodčí, antidopingová místnost) a zázemí klubu (kanceláře vedení klubu).

Bazaly během své historie několikrát prošly částečnými rekonstrukcemi, přesto stadion a jeho blízké okolí nevyhovuje nařízením mezinárodní fotbalové federace UEFA, proto se na Bazalech nemohou konat mezistátní fotbalová utkání. V posledních letech přestává splňovat i požadavky fotbalové asociace České republiky. Klub každoročně od svazu dostává výjimku, a pokud se stadion nedočká kompletní rekonstrukce, klub se z Bazal bude muset stěhovat. S touto možností nesouhlasí příznivci klubu, kteří berou stadion na Bazalech jako nedílnou součást historie a myslí si, že atmosféra při utkáních je zde jedinečná a má své zvláštní kouzlo.

Problém se stadiónem má několik variant řešení:

1. varianta – **Celková rekonstrukce stadionu na Bazalech.** Tato možnost by pro klub, hráče i fanoušky byla ideální. Problémem však je, že majitelem je město Ostrava a samotné vedení města tvrdí, že rekonstrukce by byla velmi nákladná a nejsou na ni peníze.

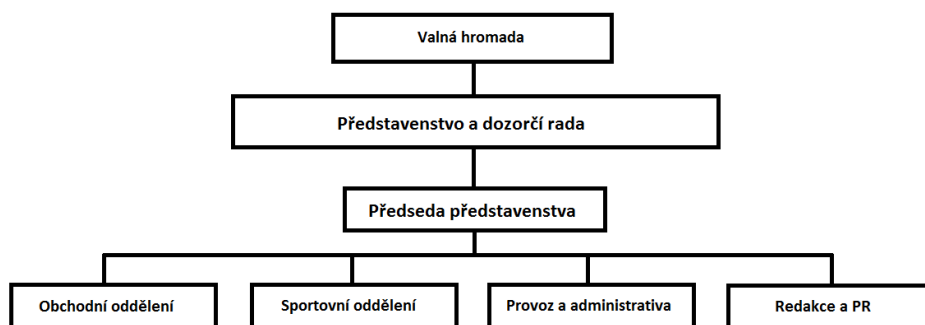
2. varianta – **Vybudování nového stadionu**. Nejméně pravděpodobná varianta. Projekt nového stadionu navrhnul už minulý vlastník klubu Tomáš Petera, který ale požadoval finanční podporu města. Neuspěl. Baníku byl slibován nový stadion i primátorem města Petrem Kajnarem, avšak po volbách jeho zájem o tuto možnost opadl.

3. varianta – **Stěhování na městský stadion do Vítkovic**. Tato možnost je nejpravděpodobnější, takřka jistá. V současné době na městském stadionu ve Vítkovicích probíhá kompletní rekonstrukce a modernizace, která je pro město finančně velmi nákladná. Proto nejspíše první dvě varianty nemají reálnou naději na úspěch, neboť mít 2 moderní a nákladné stadiony se jeví jako zbytečný luxus. Stadion ve Vítkovicích se rekonstruuje hlavně kvůli prestižnímu atletickému mítinku Zlatá tretra, který se v Ostravě každoročně koná a po zbytek roku, by stadion nejspíš zůstal nevyužitý. Proto se varianta přesunu Baníku na tento stadion jeví, jako logický krok.

3.2 Organizační struktura klubu

V čele klubu je představenstvo a dozorčí rada, které svolávají několikrát do roka valnou hromadu. Následuje předseda představenstva, který má poté na starost čtyři základní oddělení, které zajišťují chod klubu. Jsou to oddělení obchodu, sportovní oddělení, oddělení provozu a administrativy a oddělení redakce a PR.

Obr. 3.2: Organizační struktura klubu



Zdroj: Vlastní

Valná hromada je nejvyšším orgánem klubu, který rozhoduje o nejdůležitějších věcech, jako rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění, volbu a odvolávání členů představenstva, změny v dozorčí radě, schvalování rozpočtu a rozdělení zisku. Schází se v pravidelných intervalech, ale může být také svolána mimořádná schůze.

Představenstvo zde působí jako řídicí orgán, který řídí společnost a jedná jejím jménem. Dozorčí rada působí jako kontrolní orgán, který dohlíží na podnikatelskou činnost a působnost představenstva.

Předsedou představenstva FC Baník Ostrava je jeho majitel Mgr. Petr Šafarčík. Předseda představenstva svolává řádnou i mimořádnou valnou hromadu, kterou sám řídí, uzavírá a sjednává písemné právní úkony jménem klubu, uzavírá jménem klubu pracovně právní vztahy a dohlíží na správné fungování oddělení klubu. V posledních několika měsících je jeho hlavním úkolem a pracovní náplní hledání nového strategického partnera, který by finančně do klubu vstoupil.

Obchodní oddělení je zastoupeno jednotlivými obchodními zástupci, kteří mají za úkol hledat a jednat s novými i stávajícími obchodními partnery klubu. Vytváří nabídky pro potencionální partnery a stojí u podepisování obchodních smluv s nimi. Součástí obchodního oddělení je také produkční manažerka, která má na starosti produkci samotného fotbalového utkání – organizace utkání a jeho program, produkce akcí pro fanoušky a obchodní partnery, přestávkové akce a ostatní věci spojené s průběhem sportovní události – vstupenky, letáky, bulletiny, stánky s občerstvením, stánky fanshopu atd. Kompletně se také stará a samotný fanshopu, kde se stará o zařazování nových produktů, jejich nákup, atraktivnost, prodej a podobně.

Sportovní oddělení se stará o fotbal samotný. Patří zde sportovní manažer, metodik a šéftrenér mládeže, manažer pro strategii a rozvoj, manažer mezinárodních vztahů a scouting, Vedoucí „A“ týmu a týmu U21 a sekretář mládeže a také jednotliví trenéři týmů, jejich asistenti a ostatní, kteří jsou součástí týmů, jako například fyzioterapeuti, maséři a podobně. Všichni tito lidé zajišťují správný chod všech týmů. Od „A“ mužstva až po mládež.

Oddělení provozu a administrativy zastupuje provozní manažer, který zajišťuje provoz a bezpečnost na stadionu během utkání, pořadatelskou službu, bezpečnostní

službu a zdravotnickou službu. Zabezpečuje výjezd týmu na zápas, jeho ubytování a podobně. Dále je součástí tohoto oddělení účetní, která se stará o veškeré účetnictví klubu.

Posledním oddělením je oddělení redakce a PR, které má na starosti veškerou komunikaci klubu s médii a fanoušky. Zajišťuje pořádání tiskových konferencí, předzápasových a pozápasových tiskových konferencí a dalších akcí pro novináře, pořádání různých akcí, na kterých se účastní hráči A týmu, tvorba a správa webových stránek klubu, komunikace s fanoušky a médii pomocí sociálních sítí – facebook a twitter. Redaktoři klubu píší články, zprostředkovávají rozhovory s hráči, a informují o jiných zajímavých událostech v klubu prostřednictvím klubového webu a časopisu – bulletinu.

3.2.1 Sportovní manažer klubu

Sportovní manažer zastává ve sportovním klubu velmi důležitou roli, neboť jeho práce je zaměřena na oblast, která fanoušky, média a další okolí klubu sleduje nejvíce – sportovní výkon týmů.

Sportovního manažera v klubu FC Baník Ostrava zastává od ledna 2013 bývalý hráč tohoto klubu Radek Slončík. Určitě je dobře, že klub se snaží zapracovávat do svého managementu bývalé hráče klubu, protože po celou svou kariéru se ve vrcholovém sportu pohybovali. Zvláště pak pan Slončík patří mezi ikony klubu, má respekt v českém fotbalu i mezi fanoušky, mezi kterými byl jako hráč velmi oblíbený.

Pan Slončík zodpovídá za všechny týmy hrající v Baníku. Od mládeže po samotné „A“ mužstvo. Účastní se co nejvíce tréninků těchto mužstev, je v přímém kontaktu se všemi trenéry, denně s nimi komunikuje a řeší případné problémy. Dále zodpovídá za složení jednotlivých kádřů a snaží se je vhodně doplňovat. Má na starosti přestupovou politiku klubu. Musí jezdit na zápasy vytipovaných hráčů, pravidelně sledovat jejich výkonost a pokud uzná, že sledovaný fotbalista splňuje požadavky koncepce klubu, také zahájit jednání s jeho současným klubem o přestupu či hostování, poté jedná i se samotným hráčem o podmínkách smlouvy.

Od dubna 2014, kdy vedení klubu odvolalo dosavadního trenéra „A“ týmu Františka Komňackého, je také přímo odpovědný za výsledky mužstva v první lize. V případě nesplnění sportovních cílů by se právě on musel zá výsledky týmu zodpovídat u vedení klubu.

Povinnosti sportovního manažera klubu FC Baník Ostrava:

- je zodpovědný za výsledky mužského A týmu,
- osobní účast na tréninku A týmu,
- komunikace s trenéry a společné vymýšlení taktiky na následující zápas,
- motivování podřízených zaměstnanců a hráčů,
- účast na tiskových konferencích,
- tvorba sportovní koncepce jak mužských, tak mládežnických týmů,
- zodpovídá za mládežnické celky a komunikuje s jejich trenéry,
- realizuje přestupy hráčů do klubu,
- realizuje prodej hráčů z klubu,
- uzavírá s hráči nové kontrakty,
- vyhledávání talentů,
- komunikace s vedoucím scoutingu a jeho zaúkolování,
- rozděluje úkoly, týkající se sportovního úseku a kontroluje jejich plnění,
- vyhodnocování sportovních výsledků jednotlivých týmů,
- celková odpovědnost za řízení sportovního oddělení,
- komunikace s nadřízenými,
- další činnosti určené představenstvem.

Jak je vidět, těchto úkolů a povinností má sportovní manažer mnoho. Klub by měl pro zefektivnění práce zaměstnat ještě jednoho sportovního manažera, nejlépe vystudovaného v oboru, který by měl potřebné znalosti v oblasti managementu a marketingu, které panu Slončíkovi mohou chybět.

3.3 Finanční řízení

Financování klubu je zabezpečováno ze dvou zdrojů. Z veřejného sektoru a ze sektoru soukromého.

Financování z veřejného sektoru se skládá ze tří částí. První částí příjmu tvoří příjmy z rozpočtu Ostravy. Druhou částí jsou příjmy od Fotbalové asociace České republiky. Tvoří je každoroční dotace, odměny za konečné umístění v lize a odměny za působení klubu v poháru České pošty. Poslední oblastí jsou příjmy formou dotací Moravskoslezského kraje.

Financování ze soukromého sektoru tvoří většinu příjmů klubu FC Baník Ostrava a jsou rozděleny do několika oblastí:

- příjmy z reklam a sponzoringu – finance získané od partnerů klubu za podporu firem a podniků,
- příjmy z vybraných členských příspěvků a z prodeje vstupného,
- příjmy z prodeje hráčů, poplatky za hostování, odstupné a výchovné,
- poplatky za prodej práv k vysílání fotbalových utkání,
- transparentní účet – bankovní účet, na který mohou posílat příznivci klubu finance na jeho podporu. Zároveň mají k tomuto účtu přístup a mohou sledovat, jak budou finance použity.

Baníku chybí silný generální sponzor, který by financování klubu zabezpečil. Proto se klub musí spoléhat na několik menších partnerských vztahů. K zajištění ročního rozpočtu je nucen prodávat hráče, což oslabuje sportovní stránku klubu. Nalezení generálního sponzora je proto nutností.

3.3.1 Projekt partnerství

Projekt partnerství je projekt, který vedení FC Baník Ostrava nabízí svým stávajícím i potencionálním partnerům prostřednictvím reklamních a marketingových aktivit.

Projekt partnerství nabízí:

- spojení s úspěšným, historicky nejslavnějším mužstvem severomoravského regionu,
- spojení s fotbalisty, kteří tvoří A-tým FC Baník Ostrava,
- dlouhodobý projekt, který je schopen promítat se ve strategických marketingových plánech, současně projekt flexibilní, který lze koncipovat dle individuálních potřeb partnera,
- možnost uplatnit spojení s FC Baník Ostrava při prezentaci ve vztahu k domácím i zahraničním firmám
- platformu pro oficiální i neformální setkávání se s ostatními partnery a osobnostmi českého i evropského politického, kulturního a sportovního života,
- v rámci víceletého projektu významné zviditelnění a posílení značky.

Benefity reklamní spolupráce:

- posílení prezentace značky prostřednictvím spojení s mistrem fotbalové Gambrinus ligy ročníku 2003-2004,
- komunikace s pozitivním dopadem na image společnosti,
- flexibilní projekt, který lze koncipovat dle potřeb partnera,
- projekt s celostátním komunikačním dopadem v nejsledovanějších domácích médiích,
- oslovení konkrétních cílových skupin a zjištění přímého propojení se zákazníky,
- profesionální VIP servis,
- zpracování jednotlivých akcí na klíč dle zadání klienta,
- prezentace partnera v souvislosti s vybraným projektem u mediálních partnerů FC Baník Ostrava v tištěné inzerci a rozhlasových spotech,
- kompletní klientský servis.

Partneři klubu

Hlavní – Vítkovice Machinery Group, město Ostrava, Joma

Mediální – Moravskoslezský deník, Hitrádio Orion, Polar

3.4 Marketingový mix FC Baník Ostrava

3.4.1 Produkt

Produkt je pro každý fotbalový klub to nejdůležitější, protože produktem ve sportovním klubu jsou hlavně výkony sportovců, které mají právě za úkol přilákat nové fanoušky popřípadě nové sponzory. Za materiální produkt potom považujeme zboží prodané ve fanshopu nebo vstupenky na fotbalová utkání.

Hráči a jejich schopnosti

Produktem klubu jsou jeho hráči. Jde především o hráčovu kvalitu a výkonnost, které určují kvalitu nabízeného produktu. Fanoušky nejvíce zajímají výsledky klubu. Lepší výsledky se budou dostavovat s kvalitnějšími fotbalisty. Stejně jako hráči, jsou produktem i trenéři a jejich kvalita.

Hráčský kádr Baníku v posledních letech moc kvality nenabízel. Až na výjimky, kdy se do klubu na krátkou dobu vrátil reprezentant Milan Baroš. I přesto, že Baník hraje čtvrtým rokem o záchranu v první lize, pořád je poptávka po produktu klubu na vysoké úrovni. Fanoušci navštěvují domácí zápasy ve velkém počtu a na venkovní zápasy jich jezdí nejvíce v celé lize. Minulou sezonu měl Baník třetí nejvyšší průměrnou návštěvnost v lize. Před Baníkem skončila jen mistrovská Plzeň a pražská Sparta. Pro klub hrající o záchranu v lize je to skvělá vizitka. Fanoušci jsou svému klubu stejně věrní i v letošní sezóně, kdy kvalita kádru už je na vyšší úrovni, avšak znovu se bojuje o udržení. Proto příznivci s nadějí vzhlíží do budoucna, protože kvalita a výsledky mládežnických celků patří mezi celorepublikovou špičku.

Zboží klubového Fanshopu

Každý profesionální fotbalový klub disponuje nabídkou svých klubových předmětů. Každý fanoušek se rád doma napije z hrnku, na kterém je logo jeho oblíbeného klubu nebo si obleče dres, ve kterém povzbuzuje klub na zápase. Baník své suvenýry, dresy a další zboží s klubovou tematikou nabízí prostřednictvím svého fanshopu. Pokud si chceme nějaké zboží koupit, máme 2 možnosti. Buď osobně navštívit prodejnu tohoto obchodu přímo na stadionu Bazaly, nebo navštívíme oficiální stránky fanshopu na internetu, kde si zboží objednáme a necháme zaslat

přímo k nám domů. Celkově se kvalita obchodu zlepšila a nabídka předmětů je pestrá. Fanoušek má možnost koupit si dres, ať už se jmenovkou jeho oblíbeného hráče, nebo si jej může nechat potisknout svým vlastním jménem. V nabídce můžeme dále najít trička s potiskem klubových legend, oblečení pánské, dámské i dětské, dresy i další fotbalovou výbavu, věci do domácnosti, suvenýry, dárkové poukazy, školní potřeby a mnoho dalšího, vše samozřejmě s klubovou tematikou. Plusem pro fanouška jsou pravidelné akce, slevové nabídky a slevy pro majitele permanentek. Samozřejmostí je možnost nákupu vstupenek a permanentek na domácí zápasy Baníku. Celková spokojenost zákazníků je zjišťována prostřednictvím dotazníku.

3.4.2 Cena

Majitelé klubu se vždy snažili fanouškovi vyjít vstříc a drželi ceny vstupenek hodně nízko. To platí stále. Baník má jedny z nejlevnějších cen vstupného na zápasy. Nejlevnější vstupenku si koupíme do kotle domácích (sektor V1) a její cena je 60,- Kč. Na nekryté ochozy (sektory L, P, S) pořídíme vstupenku v cenové relaci od 80,- do 100,- Kč. Nejdražší vstupné je na krytou tribunu (sektor T), které vychází na 150,- Kč. Na obrázku 3.3 můžeme vidět rozmístění jednotlivých sektorů.

Obr. 3.3: Orientační plán stadionu



Zdroj: www.fcb.cz

Ceny vstupenek na sezonu 2013/2014

- Tribuna T – 150,- Kč
- Sektory S – 100,- Kč
- Sektory L a P – 80,- Kč
- Sektor V1 a V2 – 60,- Kč

Cena permanentek na novou sezonu, pokud vlastníte permanentku z minulé

- Tribuna T – 900,- Kč
- Sektory S – 550,- Kč
- Sektory L a P – 400,- Kč
- Sektor V1 – 300,- Kč

Cena permanentek pro nové zájemce

- Tribuna T – 1400,- Kč
- Sektory S – 840,- Kč
- Sektory L a P – 660,- Kč
- Sektor V1 – 420,- Kč

Permanentní vstupenka opravňuje fanoušky:

- Ke vstupu na všechna domácí utkání Baníku v gambrinus lize 2013/2014
- Ke vstupu na všechny domácí utkání Baníku Poháru České pošty zdarma
- Ke vstupu na všechna domácí utkání týmu žen zdarma
- Ke vstupu na všechna domácí utkání mládežnických týmů zdarma

(zdroj: <http://www.gambrinusliga.cz/klub/2014/vstupenky/14-fc-bank-ostrava.html>)

Ceny na domácí zápasy jsou oproti ostatním klubům nízké. Pro fanouška Baníku je také velmi výhodné každou novou sezonu kupovat permanentku. Nejenže má zaručený vstup na každý domácí zápas všech týmů Baníku, ale také ceny nových permanentek pro stávající majitele se výrazně liší od cen, které jsou určeny pro fanoušky bez permanentky. Například pokud máme permanentku z minulé sezony na tribunu T a chceme si koupit na sezonu novou na tutéž tribunu, ušetříme 500,- Kč. Cenami lístků a permanentek se vedení snaží fanoušky nalákat k návštěvě zápasu, místo toho, aby zůstali doma a utkání sledovali v televizi nebo na internetu.

3.4.3 Místo

Baník hostí své soupeře na stadionu Bazaly. Ten se nachází ve Slezské části Ostravy, na pravém břehu řeky Ostravice. Stadion je blízko centra města, které je ze samotného stadionu krásně vidět, včetně jednoho ze symbolů města, Nové radnice. Bazaly byly dokončeny v roce 1959, takže jde o starší stadion a přesto, že prošel několika rozsáhlými rekonstrukcemi, začíná působit chátrajícím dojmem. I přesto je stadion mezi fanoušky oblíben. Ihned při vstupu poznáme, že jde o výjimečnou stavbu. Stadion je postaven v kopci a stojí na místě, kde před ním byly doly a těžil se zde kámen bazalt, podle kterého stadion získal název. Stadion je ryze fotbalový a fanoušci na tribunách jsou blízko hřiště a mají dobrý přehled o celkovém dění na hřišti. Tribuny a sektory na sebe navazují, takže akustika je velmi dobrá a když je vyprodáno a celý stadion fandí, běhá z toho mráz po zádech. Celkově se na něm fanoušek cítí velmi dobře.

Jak již bylo zmíněno, stadion na Bazalech se nachází v blízkosti centra, proto je stadion ve výborném napojení na městskou hromadnou dopravu. V okolí stadionu se nachází zastávky Stadion Bazaly, Bazaly a zastávka Jaklovecká, na které se dostaneme autobusem či trolejbusem. Hlavní vlakové nádraží se nachází 3 kilometry od stadionu, takže fanoušci, kteří nejsou z Ostravy, se po příjezdu na nádraží dostanou na stadion městskou hromadnou dopravou během pár minut. Okolo stadionu vede čtyřproudová cesta, která je před i po utkání řízena městskou policií.

Stadion disponuje jen malým parkovištěm, které se nachází před hlavní tribunou. Na něm však mohou parkovat pouze majitelé vozů, kteří vlastní parkovací kartu. Fanoušci a další návštěvníci řeší parkování ponecháním svého vozu v postranních uličkách nebo pod mostem, po kterém vede zmiňovaná čtyřproudová silnice. Parkování není řešeno dobře a patří mezi hlavní důvody, proč Bazaly nevyhovují normám fotbalového svazu. Problém s parkováním by vyřešilo stěhování klubu na stadion ve Vítkovicích.

Nesmíme zapomenout na distribuci vstupenek. Fanoušci mají několik možností jak si vstupenky zakoupit. Klub nabízí vstupenky v předprodeji v informačním stánku obchodního centra Futurum, ve fanshopu, který je součástí stadionu a má otevřeno v pracovní dny a v den domácího utkání. Novinkou je možnost nákupu vstupenky

přes internet na oficiálních stránkách klubu. Zákazník si vstupenku online zaplatí a poté i doma vytiskne. Nemusí čekat ve frontách, které se před utkáním často utvářejí a vše si zařídí z pohodlí domova. Kromě předprodeje je samozřejmostí zakoupení vstupenky v pokladnách na stadionu těsně před utkáním.

3.4.4 Propagace

Propagace nebo taky marketingová komunikace je nejdůležitější částí marketingového mixu. Jejím hlavním úkolem je informovat stávající a potenciální zákazníky o zboží a službách klubu a získat si, popřípadě udržet jejich přízeň. Analýza marketingové komunikace se věnuje metodám, které Baník ke své propagaci využívá.

Reklama

Jednou z metod, kterou Baník využívá ke své propagaci, je skrze média. Ostravský klub spolupracuje s Moravskoslezským deníkem. Ten pravidelně publikuje reportáže ze zápasu, předzápasové rozhovory a prognózy a spoustu jiných článků, informujících o dění v klubu. Dále klub spolupracuje s rádiovou stanicí Hitrádio Orion, které taktéž posluchače informuje o dění v klubu a zápasových výsledcích. Rádio také pravidelně zve fanoušky na domácí utkání Baníku pomocí rozhlasových reklam, ve kterých působí hráči „A“ týmu. Před sezónou také pořádá rozhovory s některým z hráčů nebo členem realizačního týmu. V obou uvedených médiích probíhají soutěže o lístky na utkání Baníku. Dalším médiem, se kterým klub spolupracuje, je regionální televize Polar, která vysílá sestřihy utkání. Zápas živě vysílají celostátní televizní kanály ČT Sport a Fanda TV.

Metodou využívanou k propagaci klubu je reklama na internetu. Na ni se klub zaměřuje nejvíce. V dnešní době, kdy je internet už běžnou součástí domácností, mobilních telefonů, tabletů a podobně, je tato forma reklamy ve sportu využívána čím dál častěji. Baník se na internetu prezentuje pomocí svých oficiálních webových stránek. Ty bývají denně aktualizovány a pravidelně informují o dění v klubu. Klub využívá stále populárnějších sociálních sítí. Největším fenoménem dnešní doby je Facebook. Oficiální skupinu FC Baník Ostrava sleduje bezmála padesát tisíc

uživatelů této sociální sítě. Každá nový příspěvek se ihned dostává na profil jednotlivých členů skupiny. Fanoušek tak má okamžitý přehled o jakékoliv nové informaci. Můžeme zde také najít rozsáhlé fotogalerie nejen ze zápasů a tréninků, ale také z osobního života fotbalistů. Fanoušci tak mají možnost nahlédnout do soukromí fotbalistů. Součástí fotogalerie jsou fotky diváků ze zápasů a samotný příznivec se tak klidně na některé z fotek může objevit. Baník můžeme najít také na Twitteru, kde bývají online textové přenosy utkání nebo na stránce youtube, kde se nachází oficiální kanál ostravského klubu, tzv. Baník TV, kam se vkládají rozhovory s hráči a trenéry, pozvánky k dalšímu utkání, tiskové konference a podobně.

Reklamu na billboardech Baník využívá také, ale jen v určitých částech sezóny. Před sezónou touto cestou Baník vyzývá k nákupu permanentky, během sezóny informuje o důležitých nebo prestižních zápasech a láká fanoušky k návštěvě tohoto utkání.

Podpora prodeje

K navýšení zájmu o produkty a služby klubu se Baník snaží prostřednictvím různých marketingových akcí. Snaží se být v co největším kontaktu s fanoušky a sponzory. Mezi nejvýznamnější akce patří tradiční setkání vedení klubu s fanoušky, kde dochází k diskuzi mezi oběma stranami. Každý fanoušek má možnost na setkání přijít a osobně se zeptat vedení klubu na cokoliv. Tato setkání často trvají i několik hodin. Mezi další akce Baníku patří:

- autogramiády hráčů „A“ týmu – v obchodních centrech, ve Fanshopu Baníku, v KFC,
- účast hráčů A týmu na mládežnických utkáních a turnajích,
- návštěva hráčů A týmu v dětských nemocnicích,
- volba Miss Baník
- hráči A týmu čepují ve vybrané hospodě fanouškům pivo,
- Trophy Tour v obchodním centru Futuru za účasti hráčů,
- mikulášský den na Bazalech,
- akce kupte si „permici“ od hráčů Baníku a další.

3.5 SWOT analýza

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky klubu patří jeho tradice a historie. Baník oslavil již své 92. výročí založení klubu a patří mezi nejstarší a nejúspěšnější kluby v ČR. Nejvyšší tuzemskou fotbalovou soutěž hraje 47 let. Déle působí v první lize už jen jeden klub – Slavia Praha. Baník jako „značka“ má stále svou sílu.

Mezi své silné stránky Baníku patří velmi dobrá komunikace s fanoušky. Internetové stránky klubu nedávno prošly rekonstrukcí a na jejich obsahu a vzhledu se ještě stále pracuje, ale komunikace přes sociální sítě je na velmi dobré úrovni, o čemž svědčí počet uživatelů, kteří sledují oficiální skupiny klubu na těchto sítích. Také akce pro fanoušky jako například autogramiády a různé soutěže jsou příkladné a u fanoušků se setkávají s vynikající odezvou.

Samotní fanoušci jsou další silnou stránkou klubu. Jejich věrnost je proslulá a někdy až obdivuhodná, vzhledem ke sportovním výsledkům dosahovaných za poslední léta. Přesto, že klub hraje o záchranu, návštěvnost domácích zápasů patří mezi nejvyšší v celé lize. Baník se na své fanoušky může spolehnout i na venkovních zápasech. Příznivce klubu neodradí ani někdy nevyhovující termín, ani vzdálenost a podpořit svůj klub jedou někdy i přes celou republiku a to mnohdy v takovém množství, že si Baník i na venkovním utkání může připadat jako doma. Ve výjezdových statistikách na venkovní utkání si Baník s přehledem drží první místo.

Mezi další přednosti patří velmi dobrá dostupnost na stadion, ať už automobilem nebo městskou hromadnou dopravou.

V porovnání s ostatními kluby, hrajícími naši nejvyšší soutěž, představují pro klub výhodu také ceny vstupenek a permanentek. Ceny lístků, které můžete pořídit na Baník, jsou druhé nejlevnější z první ligy.

Další silnou stránkou je práce s mládeží. Tou byl klub vždy proslulý a pro vrcholový fotbal vychoval několik vynikajících fotbalistů. Že je práce s mladými fotbalisty stále na výborné úrovni, dokazují výsledky mládežnických celků, které se

pravidelně umisťují na předních příčkách soutěže ve svých věkových kategoriích a také počet mládežnických reprezentantů ČR, které klub ve svých řadách má.

Slabé stránky

Slabinou klubu je bezpochyby stadion, který nevyhovuje regulím FIFA a FAČR. Baníku bývá každoročně udělována výjimka při udělování prvoligové licence, kvůli nevyhovujícímu stadionu Bazaly. Vedení se snaží tento problém řešit a nejrady by stávající stadion s pomocí města rekonstruoval. Na to ovšem klubu i městu chybí finanční prostředky a tak se jeví jako nejpravděpodobnější řešení stěhování klubu na stadion ve Vítkovicích, což se nelíbí fanouškům, kvůli atletické dráze, která se na stadionu nachází.

Další slabinou je chybějící generální sponzor, který by přinesl do kasy klubu tolik potřebné finance na urovnání dluhů, zanechané předchozím majitelem a kvůli kterým dokonce klubu hrozil i zánik. Majitel klubu Petr Šafarčík stále neúspěšně hledá silného partnera, který by finančně vstoupil do majetkové struktury klubu.

Baníku citelně chybí tréninkové centrum. Jediný fotbalový areál je umístěn na základní škole J. Šoupala v Ostravě - Porubě, kde trénují a hrají své zápasy mládežnická mužstva U6 až U15. 3 hřiště jsou ale pro tyto týmy nedostačující. Dorostenecká mužstva musí ke svým tréninkům jezdit do jiných měst či vesnic. Tohle řešení klub stojí další finance. Vybudování nového tréninkového areálu by určitě každý hráč uvítal.

Slabinou je také chování některých fanoušků. Těchto pár jedinců svým chováním na stadionu škodí pověsti nejen klubu, ale i obyčejným fanouškům, kteří se na stadion chodí dívat na fotbal a ne vyvolávat šarvátky a podobně. Klub by měl tuto skupinu eliminovat nebo nejlépe úplně ze stadionu dostat. Většinu těchto lidí tvoří fanoušci polského klubu GKS Katowice, se kterým má Baník družbu.

Příležitosti

Ke zlepšení finanční situace v klubu by měl přispět nový investor. Zatím velmi nadějný je majetkový vstup bývalého trenéra hokejové reprezentace Aloise Hadamczika do klubu. Právě on už v minulosti Baník vlastnil a dokázal oddlužit. Jeho

vstup do majetkové struktury klubu by uvítali i fanoušci. O jeho možném vstupu se bude jednat po sezóně, ale podmínkou je záchrana „A“ týmu v první lize.

Práce klubu s mládeží je na velmi dobré úrovni. Ještě více zvýšit by ji mohl projekt vybudování fotbalové akademie. S touto myšlenkou se vedení klubu zabývá a vede jednání s případnými investory, kteří by tento projekt finančně podpořili. Zatím nejdále jsou jednání s majitelem firmy Vítkovice Holding Janem Světlíkem. Fotbalová akademie by ještě více zkvalitnila mládežnické týmy a navíc by poskytla tolik potřebné tréninkové prostory, které Baníku chybí. S výstavbou této akademie by mělo přijít také zlepšení scoutingu a to nejen za účelem hledání mladých perspektivních hráčů do mládežnických týmů, ale také hledání hráčů pro „A“ mužstvo, kteří by se mohli ihned stát součástí prvního týmu.

Další příležitostí je přesun na stadion ve Vítkovicích, kde začala poslední etapa rekonstrukce. Kluby se na něj bude stěhovat v roce 2015. Stadion splňuje všechny požadavky FIFA i FAČR a Baník by na něm mohl hrát evropské poháry nebo by se po dlouhé době Ostrava dočkala ve svém městě pořádání zápasu České fotbalové reprezentace. Vyřešil i problém s parkovacími místy, kterých na Bazalech není dostatek.

Poslední příležitostí je získání většího počtu fanoušků a zvýšení návštěvnosti domácích zápasů. Podmínkou je zlepšení sportovních výsledků klubu. Baník má pořád ještě vzpomíná na sezónu 2003/2004, kdy klub získal mistrovský titul a celou Ostravu ovládla fotbalová mánie takové velikosti, že každý domácí zápas byl beznadějně vyprodaný.

Hrozby

Největší hrozbou klubu bezpochyby je sestup do druhé ligy. Tato fotbalová tragédie by znamenala ztrátu sponzorů, rozprodání hráčského kádru, možná i ztráta přízně fanoušků, protože ani jejich trpělivost není nekonečná.

Další hrozbou je hokejové odvětví. Ostravskému hokejovému klubu HC Vítkovice se každoročně daří a hrozí, že fanoušci přejdou od fandění fotbalovému klubu k hokejovému.

Další hrozbou je opětovný nárůst dluhu a s tím spojený případný rozprodej mladých perspektivních hráčů pod cenou.

Matice SWOT analýzy

Tab. 3.1 Matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Historie a tradice klubu	Nevyhovující stadion
Cena vstupného	Nedostatek tréninkových areálů
Dobrá dostupnost stadionu	Sportovní neúspěchy klubu
Výborná práce s mládeží	Chování některých fanoušků
Komunikace s fanoušky	Dluhy zanechané předchozími majiteli
Silná fanouškovská základna	Chybějící generální sponzor
Příležitosti	Hrozby
Vstup nového partnera do klubu	Hrozba sestupu do druhé ligy
Vznik fotbalové akademie	Ztráta trpělivosti fanoušků
Zlepšení scoutingu	Hokejové odvětví
Stěhování na Vítkovický stadion	Opětovný nárůst dluhu
Získání většího počtu fanoušků	Rozprodej mladých perspektivních hráčů

Zdroj: Vlastní

3.6 Marketingový výzkum

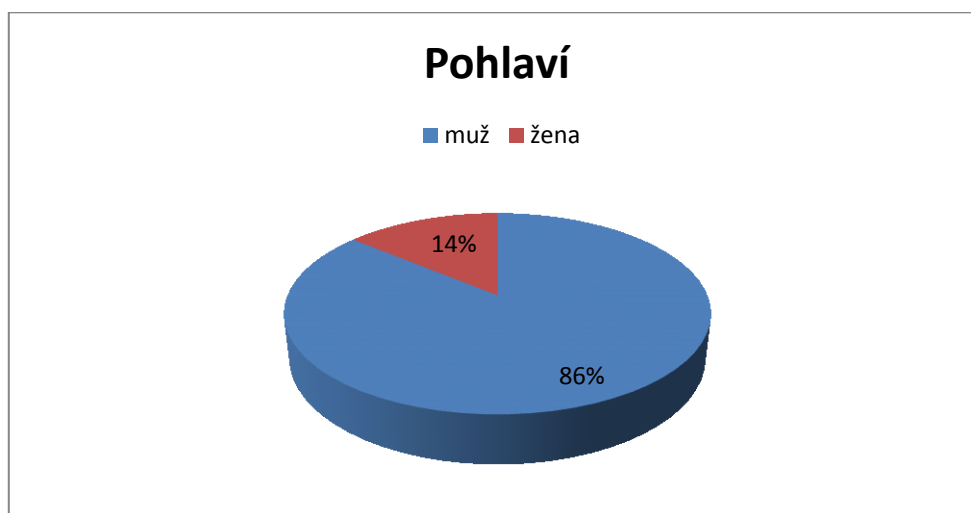
Marketingový výzkum na téma „Spokojenost zákazníků FC Baníku Ostrava se službami klubu“ byl proveden formou dotazníku, umístěného na webu a sdíleného pomocí sociální sítě Facebook. Cílem bylo zjistit, jak jsou zákazníci (fanoušci) spokojeni se službami, které jim klub poskytuje. Dotazník vyplnilo 459 respondentů, kteří odpovídali celkem na 15 otázek. Dotazník se nachází v příloze číslo 1.

Interpretace výsledků

Otázka číslo 1

V první otázce respondent zvolil své pohlaví. Odpovědělo 395 mužů a 64 žen (graf 3.1).

Graf 3.1 Pohlaví

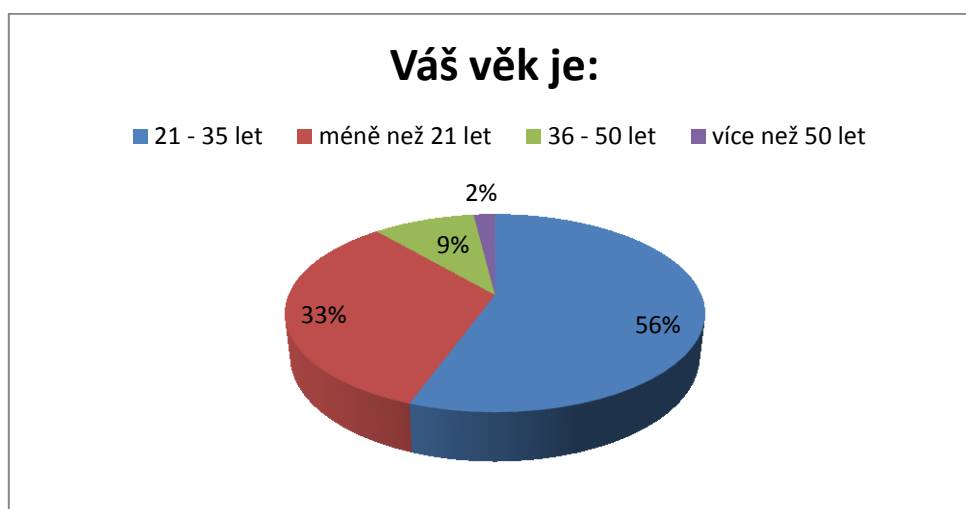


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 2

Na otázku „Váš věk je?“ odpovídalo 255 respondentů ve věku 21 – 35 let, 152 méně než 21 let, 43 bylo ve věku 35 – 50 let a 9 respondentů mělo více než 50 let (graf 3.2).

Graf 3.2 Věk

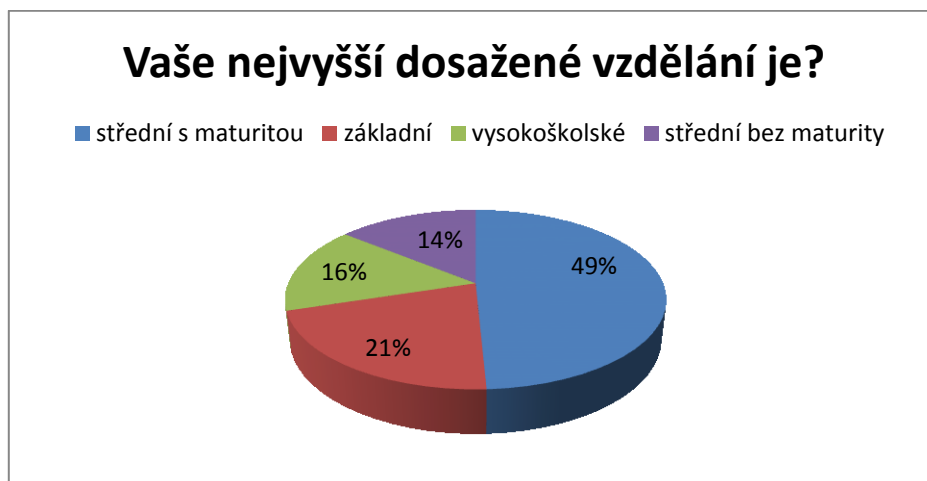


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 3

Na otázku „Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?“ odpovědělo 226 respondentů střední s maturitou, 96 respondentů bylo se základním vzděláním, 72 s vysokoškolským a 65 mělo střední školu bez maturity (graf 3.3).

Graf 3.3 Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 4

Na otázku „Jak často navštěvujete zápasy Baníku?“ odpovědělo 181 respondentů, že chodí na každý domácí zápas a někdy i na venkovní, 180 chodí párkrát za sezónu, 53 chodí na každý domácí i na venkovní a 45 na zápasy nechodí vůbec (graf 3.4).

Graf 3.4 Četnost návštěvy utkání

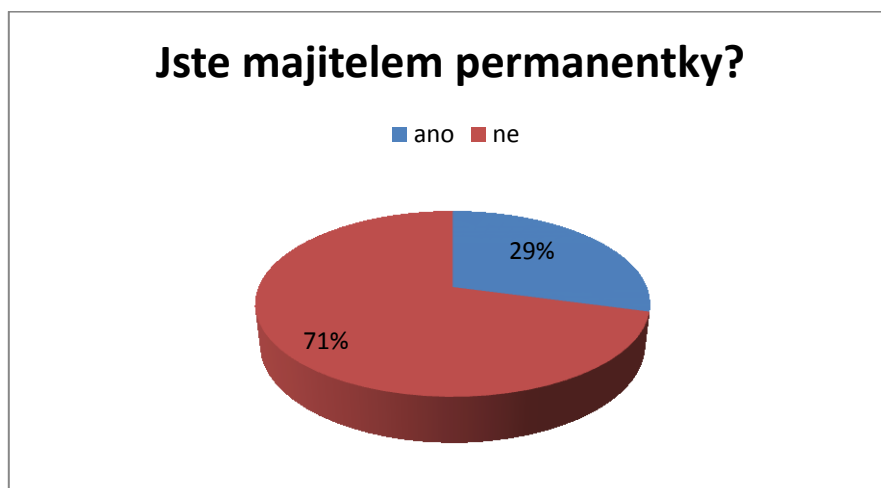


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 5

Na otázku „Jste majitelem permanentky?“ odpovědělo 325 respondentů, že ne a 134 majitelem permanentky je (graf 3.5).

Graf 3.5 Permanentka

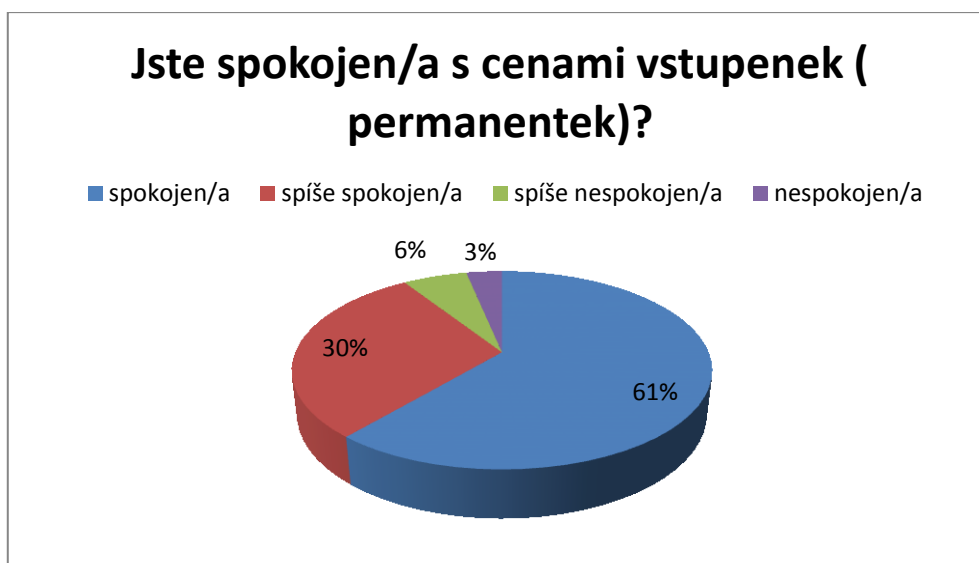


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 6

Na otázku „Jste spokojen/a s cenami vstupenek (permanentek)?“ odpovědělo 281 respondentů, že je spokojeno s cenami, 136 je spíše spokojeno, 27 spíše nespokojeno a 15 nespokojeno (graf 3.6).

Graf 3.6 Spokojenost s cenami vstupenek



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 7

Na otázku „Je bezpečnost na stadionu dostačující?“ odpovědělo 350 respondentů kladně, zatím co 109 si myslí, že bezpečnost na stadionu je nedostačující (graf 3.7).

Graf 3.7 Bezpečnost na stadionu



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 8

Na otázku „Jakou variantu řešení problému se stadionem na Bazalech upřednostňujete?“ upřednostňuje 356 respondentů rekonstrukci stadionu na Bazalech, 64 stavbu nového stadionu a 39 stěhování do Vítkovic (graf 3.8).

Graf 3.8 Řešení problematiky stadionu

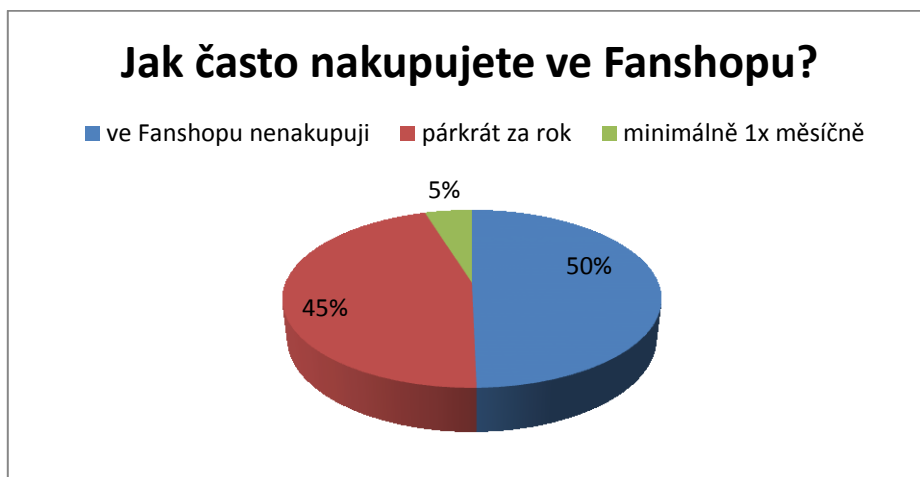


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 9

Na otázku „Jak často nakupujete ve Fanshopu?“ odpovědělo 228 respondentů, že nenakupuje vůbec, 209 nakupuje párkrát za rok a 22 nakupuje minimálně 1x měsíčně (graf 3.9).

Graf 3.9 Nákupy ve Fanshopu

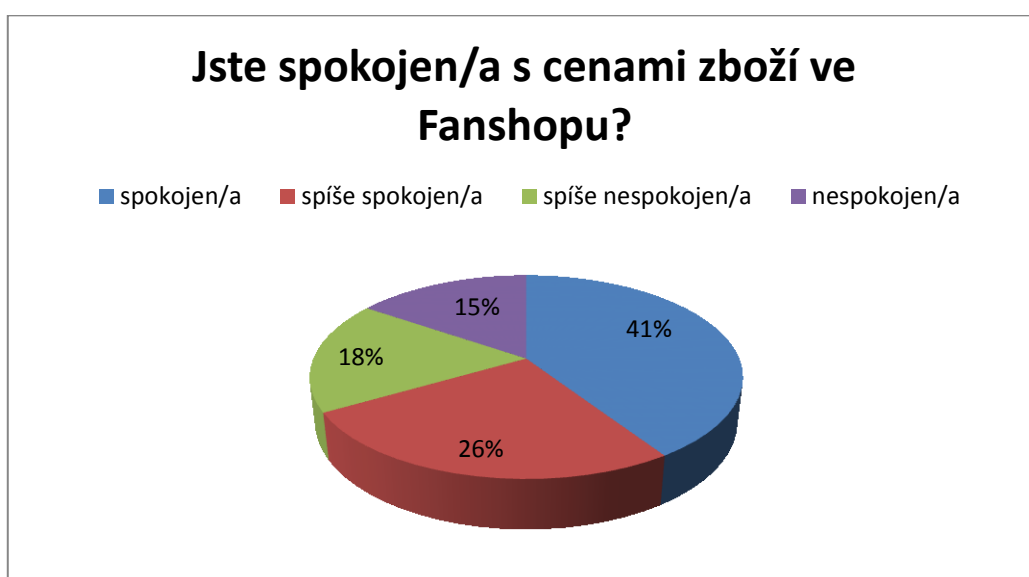


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 10

Na otázku „Jste spokojen/a s cenami zboží ve Fanshopu?“ odpovědělo 187 respondentů, že je spíše spokojeno, 119 spíše nespokojeno, 82 spokojeno a 71 nespokojeno (graf 3.10).

Graf 3.10 Spokojenost s cenami Fanshopu

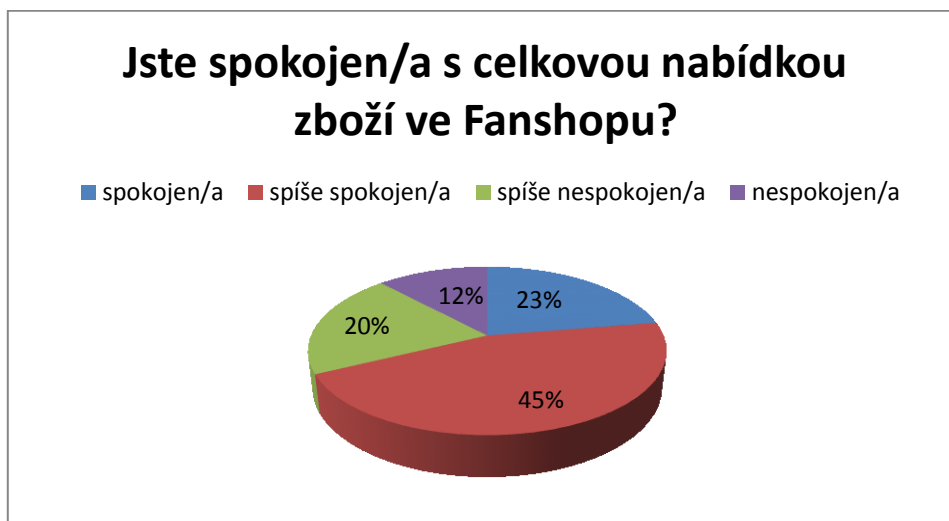


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 11

Na otázku „Jste spokojen/a s celkovou nabídkou zboží ve Fanshopu?“ odpovědělo 208 respondentů, že je spíše spokojeno, 103 je spokojeno, 93 spíše nespokojeno a 55 nespokojeno (graf 3.11).

Graf 3.11 Spokojenost s nabídkou zboží Fanshopu



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 12

Na otázku „Jak často navštěvujete oficiální stránky klubu?“ odpovědělo 204 respondentů, že stránky navštěvují párkrát do týdne, 118 každý den, 108 párkrát do měsíce a 29 stránky nenavštěvuje vůbec (graf 3.12).

Graf 3.12 Četnost návštěv stránek klubu



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 13

Na otázku „Jste spokojen/a s obsahem webových stránek klubu?“ odpovědělo 200 respondentů, že je spíše spokojeno, 188 bylo spokojeno, 38 spíše nespokojeno a 33 nespokojeno (graf 3.13).

Graf 3.13 Spokojenost s obsahem stránek



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 14

Na otázku „Jste členem/členkou oficiální skupiny klubu na Facebooku?“ odpovědělo 399 respondentů kladně, 60 členem není (graf 3.14).

Graf 3.14 Členství skupiny na Facebooku



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 15

Poslední otázka „Máte nějaké připomínky a nápady na zlepšení služeb FC Baník Ostrava?“ byla otevřená a dobrovolná. Respondent na ni odpovídat nemusel, pokud nechtěl. Nejvíce připomínek měli fanoušci k občerstvení během domácího zápasu. Stěžovali si na malé množství stánků, kvůli kterým se tvoří dlouhé fronty a fanoušci tak přicházejí o část zápasu, kterou kvůli čekání ve frontě nestihnou. Dále si fanoušci přejí zůstat na Bazalech a při stěhování do Vítkovic dokonce píší, že na fotbal přestanou chodit úplně. Respondenti si pak ještě přejí opětovné spuštění diskuze na oficiálních stránkách a také jim vadí, že Fanshop není ve vlastnictví klubu a že jejich peníze, které v obchodě utratí, patří soukromé osobě a ne klubu.

Shrnutí výsledků dotazníku

Dotazníku se zúčastnilo 459 respondentů, z nichž 86% byli muži. 90% dotázaných navštěvuje zápasy Baníku minimálně několikrát za sezonu. Z průzkumu se zjistilo, že fanoušci jsou velmi spokojeni s cenami vstupenek a permanentek a cítí se na stadionu bezpečně. Avšak jen 29% dotázaných vlastní permanentku. Ohledně otázky stadionu byly výsledky celkem jasné. Skoro 80% respondentů si přeje rekonstrukci Bazalů. Ačkoliv většina zákazníků Fanshopu je spokojena s cenami a celkovou nabídkou zboží, 50% dotázaných v něm vůbec nenakupuje. S komunikací klubu s fanoušky přes internet, prostřednictvím oficiálních stránek a Facebooku jsou fanoušci spokojeni a pravidelně tyto služby využívají. Největším nedostatkem podle respondentů jsou služby během zápasu, konkrétně jim vadí malý počet stánků s občerstvením.

4. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po provedení všech analýz jako současná situace klubu, marketingový mix a SWOT analýza, bylo zjištěno několik nedostatků, po jejichž odstranění by se mohla zlepšit jak finanční, tak sportovní stránka klubu.

Mezi hlavní nedostatky patří nevyhovující stadion. Byly stanoveny 3 varianty řešení tohoto problému. Jako nejpříjemnější řešení vzhledem k finančním možnostem klubu se zdálo stěhování na zrekonstruovaný stadion ve Vítkovicích. S tímto však nesouhlasí fanoušci klubu, kteří si přejí rekonstrukci stávajícího stadionu na Bazalech a možnost stěhování do Vítkovic odsuzují. Mnoho z nich dokonce uvažuje, že na fotbal by přestalo chodit úplně. Proto doporučuji, aby se klub snažil najít kompromis s městem a Bazaly s jejich pomocí rekonstruoval. Na stadion ve Vítkovicích se Baník přestěhoval dočasně, než bude rekonstrukce Bazalů kompletní. Fanouškům by se mělo vyjít vstříc, protože fotbal se hraje hlavně pro ně. Navíc i hráčům se hraje lépe před vyprodaným stadionem se skvělou atmosférou, než před prázdnými tribunami.

Dalším nedostatkem je finanční stránka klubu. Baník stále tíží dluhy po předchozích majitelích. Proto si klub nemůže dovolit kvalitnější hráče, kteří by zajistili lepší sportovní výsledky. Klub by se v následující letní přestávce měl zaměřit hlavně na hledání generálního sponzora, nebo zajistit majetkový vstup finančně silného partnera. Zájem o odkoupení podílu klubu projevil Alois Hadamczik. Baník by se měl maximálně snažit domluvit o jeho působení v ostravském klubu, protože by to byl finančně silný partner, který v minulosti už jednou klub oddlužil. S vedením klubu tedy zkušenosti má. Navíc ho k Baníku pojí silné citové pouto (klub pod vedením jeho bratra zažil největší úspěchy ve své historii). Zvuk jeho jména by do klubu přilákal další sponzory i kvalitnější hráče.

Služby fanouškům jsou na velmi dobré úrovni, avšak i zde se najde pár nedostatků, nebo možností k ještě většímu zlepšení. K větší spokojenosti fanoušků během utkání by jistě přispělo navýšení stánků s občerstvením. Čekat na občerstvení 20 minut je opravdu hodně. Dále by se měl klub snažit o nárůst příznivců. K tomu by mohlo pomoci více akcí s hráči, jako například autogramiády, pořádaných v okolních městech Ostravy - Frýdek-Místek, Havířov nebo Nový Jičín. I v těchto městech má

Baník velmi silnou fanouškovskou základnu, která by se díky podobným marketingovým akcím, mohla dále rozšiřovat. Dalším problémem, který byl zjištěn, bylo chování některých diváků, které škodilo jménu Baníku i celkové pověsti fanoušků klubu. Řešením by mohlo být zavedení vstupenek na jméno, což by zajistilo klubu mít dobrý přehled o tom, koho na stadion pustí. Klubu by to usnadnilo identifikaci fanouška, který se provinil proti řádu stadionu. Před vstupem na stadion by se vstupenka kontrolovala podle občanského průkazu. Zamezit by se tímto způsobem měl vstup polských fanoušků na stadion. Pokud je na občanském průkazu uvedena polská národnost, nebude vpuštěn na stadion.

Ostravský klub by měl také vyřešit problém s nedostatkem tréninkových prostor. Vybudováním fotbalové akademie by se nejen vyřešil tento problém, ale také by Baník ukázal, že je klubem, který myslí na budoucnost. Tento projekt by ještě zvýšil úroveň mládeže, protože by přilákal nové talenty nejen z Moravskoslezského kraje, ale i z celé Moravy, neboť zde žádná fotbalová akademie není. Doporučuji klubu, aby vytvořil partnerství s některým španělským nebo německým klubem, kde jsou tyto akademie běžnou součástí klubu. Spojení s prestižním evropským klubem by klubu přineslo cenné informace o fungování takové akademie.

Posledním doporučením je rozšíření sportovního úseku klubu. Současný sportovní manažer, přestože je uznávaným bývalým prvoligovým fotbalistou, tak postrádá znalosti z oblasti managementu a ekonomie. Klub by měl posílit o vystudovaného odborníka.

5. ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat současnou situaci klubu FC Baník Ostrava a navrhnout možná řešení na její celkové zlepšení. V teoretické části byly popsány a vysvětleny pojmy management, sportovní management, sportovní manažer, marketing, sportovní marketing, marketingový mix a SWOT analýza. Tyto pojmy nám pak v praktické části pomohly k analýze klubu a hledání současných nedostatků. Byla popsána současná situace klubu, jeho organizační struktura a marketingový mix. Výsledná data byla využita pro zpracování matice SWOT analýzy, kde byly popsány silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby klubu. Bylo využito dotazníku, který zodpovídali samotní zákazníci a fanoušci klubu za účelem zjištění jejich spokojenosti se službami, které jim klub poskytuje.

Během analýzy bylo zjištěno několik nedostatků, kterými by se Baník měl zabývat, aby zlepšil sportovní i finanční stránku klubu a také spokojenost svých příznivců. Ve čtvrté kapitole bylo navrženo několik řešení těchto nedostatků. Realizace těchto řešení není možná ihned a bude stát mnoho úsilí a finančních prostředků. Přesto by se mělo vedení klubu těmito možnostmi zabývat, aby zajistilo návrat klubu FC Baník Ostrava tam, kam patří - na špičku české ligy a do pohárové Evropy.

Seznam použité literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2010. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9

DRÜCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7261-189-8

DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 270 s. ISBN 978-80-248-2529-8

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KUBÍČEK, Jiří. *Sport a právo*. Brno: Masarykova Univerzita, 2012. 316 s. ISBN 978-80-210-6040-1

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: VŠE v Praze, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1

Internetové zdroje:

Ceny vstupenek a permanentek FC Baník Ostrava pro sezónu 2013/2014. Dostupné z: <http://www.gambrinusliga.cz/klub/2014/vstupenky/14-fc-bank-ostrava.html>

Článek na téma sport z wikipedia.org. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sport>

Historie klubu FC Baník Ostrava z oficiálního webu. Dostupné z: <http://www.fcb.cz/klub/historie/#historie-klubu>

Informace o Fanshopu klubu. Dostupné z: <http://www.fanshopfcb.cz/>

Umístění dotazníku na web. Dostupný z: <http://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=40312>

Seznam zkratek

ČT – česká televize

FAČR – fotbalová asociace České republiky

FC – football club – fotbalový klub

FIFA – Fédération Internationale de Football Association – Mezinárodní fotbalová federace

HC – hockey club – hokejový klub

KFC – název firmy - mezinárodní síť restaurací

OH – olympijské hry

SK – sportovní klub

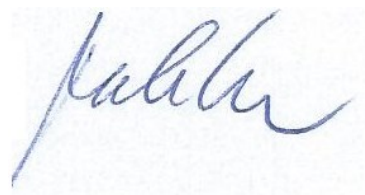
UEFA – Union of European Football Associations – Unie evropských fotbalových asociací

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...9.5.2014.....



.....
jméno a příjmení studenta

Přílohy

Příloha č. 1 : Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zákazníci klubu FC Baník Ostrava,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma "Management a Marketing Fotbalového klubu". Cílem tohoto dotazníku je získání informací o spokojenosti Vás, zákazníků a fanoušků, se službami klubu.

Děkuji za spolupráci,

Petr Melichařík, student VŠB-TU Ostrava.

1. Jste:

a) muž

b) žena

2. Váš věk je:

a) méně než 21 let

b) 21 – 35 let

c) 36 – 50 let

d) více než 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

a) základní

b) střední (vyučen)

c) střední s maturitou

d) vysokoškolské

4. Jak často navštěvujete zápasy Baníku?

- a) každý domácí i venkovní zápas
- b) jen domácí zápasy, venkovní někdy
- c) párkrát za sezonu
- d) na zápasy nechodím

5. Jste majitelem/majitelkou permanentky?

- a) ano
- b) ne

6. Jste spokojen/a s cenami vstupenek (permanentek)?

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

7. Je bezpečnost na stadionu dostačující?

- a) ano
- b) ne

8. Jakou variantu řešení problému se stadionem na Bazalech upřednostňujete?

- a) rekonstrukce Bazalů
- b) stavba nového stadionu
- c) stěhování na zrekonstruovaný Vítkovický stadion

9. Jak často nakupujete ve Fanshopu?

- a) minimálně 1x měsíčně
- b) párkrát za rok

c) ve Fanshopu nenakupuji

10. Jste spokojen/a s cenami zboží ve fanshopu?

a) spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) nespokojen/a

11. Jste spokojen/a s celkovou nabídkou zboží ve fanshopu?

a) spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) nespokojen/a

12. Jak často navštěvujete oficiální stránky klubu?

a) každý den

b) párkrát do týdne

c) párkrát do měsíce

d) stránky nenavštěvuji

13. Jste spokojen/a s obsahem webových stránek klubu?

a) spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) nespokojen/a

14. Jste členem/členkou oficiální skupiny klubu na facebooku?

a) ano

b) ne

15. Máte nějaké připomínky a nápady na zlepšení služeb FC Baník Ostrava?

.....

.....

.....

.....

.....